

協働志向の人的資源管理とプロフェッショナル組織の成果

— 経営コンサルタント間のソーシャル・キャピタルに関する実証研究 —

Collaboration-oriented Human Resource Management upon Performance of Professional Organization:
An Empirical Study of Social Capital among Management Consultants

日 詰 慎一郎

Shinichiro HIZUME

I. 問題意識

近年、保有する高度な知識・専門性や戦略性により企業価値が決定されることが益々多い。しかしそれらは一日一夕に培われるものではない。短期間にこれらの課題に対応するため企業から期待を寄せられているのが経営コンサルティング¹⁾である。そのプロフェッショナルは経営コンサルタント（以下、「コンサルタント」と呼ぶ）であり、大規模案件の多くは複数のコンサルタントを擁す経営コンサルティング・ファーム（以下、「ファーム」）によって担われている²⁾。特に1990年代以降、ファームは高度化する顧客ニーズへの対応を迫られてきた。大手を中心に複数の人材の力を効果的に集結させることの重要性が認識され、コンサルタントの協働が既に一部で実践されている（倉重, 2003b; 御立, 2003; 中島, 2002）。協働を通じた知識・専門性の共有化や相互活用が、組織の成果向上につながることは言うまでもないだろう。但し、一般組織で当然の前提であろう協働もプロフェッショナル組織ではそうではない。その実現は、組織の課題となっている。コンサルタントはそもそも自律志向性が高い。また知識・専門性は個人の資源であり、共有化は

同僚からの資源搾取につながりかねない。医師免許のような資格も要せず、共通利益に後押しされることもない。このような個別の利己性を持つ人材が協働するには、人的資源管理の役割が大きいと考えられる。個人の働きぶりや貢献度を公正に評価することで、いかに搾取の懸念を抑制し、同僚への信頼感を育むかが協働実現の前提条件と考えられる。

信頼感とそれに基づく協働を主題として扱っている理論にソーシャル・キャピタル論がある。なかでもLeana and Van Buren (1999) の「組織ソーシャル・キャピタル (Organizational Social Capital)」の概念モデルでは、組織内のソーシャル・キャピタルと組織成果の先行要因として「人的資源管理」を挙げている。その特徴は「個人貢献」や「成果」ではなく、「組織貢献」や「規範」である。これまでプロフェッショナルに対して個人志向の強い管理をすることが一般的に多かった。しかし、協働が実現されているファームで採られている管理もまた異なり、その実態は「組織貢献」や「規範」が重視される。そこで本研究では、ファームを取り上げ³⁾、プロフェッショナル組織の一つとして位置付ける。そして、これまでのプロフェッショナル

ル組織研究の成果に、「組織ソーシャル・キャピタル」の概念モデルを援用し、従来の個人志向に対して、協働志向の強い人的資源管理が、組織で働くプロフェッショナル間のソーシャル・キャピタルを育み、成果を向上させるという規定構造を実証的に検討することを目的としている。

II. 理論と分析枠組みの構築

1. プロフェッショナル組織の特徴と課題

プロフェッショナル組織とは、プロフェッショナルの活動の本質である知識の創造・応用・伝達について、彼／彼女らの知識を制度化し、創造を支えることを主要目的とする組織体であり、高い自律性を認め中心的役割を与えている（Etzioni, 1964）。その理念型では、プロフェッショナルに高度な権限委譲がなされている一方で、それ以外の機能別部門や中間管理職層は最小限の規模に留められパワーも限定的である（Mintzberg, 1979, 1983）。この高度な権限委譲に起因する特徴は、その働き方に顕著に現れる。プロフェッショナルは顧客と強い相互作用の中で直接的にサービスを提供する（Maister, 1993; 田尾, 1995）。高度な専門性により他者からの規制を排除可能であり、成果測定も困難である（Mintzberg, 1983）。そのため提供されるサービスと品質は特殊であり、本来十分に注意し管理する必要性がある。一般組織であれば、標準化した仕事プロセスに従わせることや品質について管理・監督者が直接的に監視することが可能だが、プロフェッショナルには困難である⁴⁾。そこで、組織外に専門職業家組織を形成し、独自の職業規範を有する（田中, 2002）。主要な職業規範は「サービス観念」であり、職業活動に関する意思決定において個人・営業的利益よりも顧客利益への貢献という無私無欲の規範に従うのである

（Wilensky, 1964）。ところが実際はこの規範による統制の有効性を保証するものは何も存在しない。個々人への自己規制への期待と同僚間での集団的自己統制への社会的信頼に依存している（長尾, 1995）。

しかしこの期待と信頼も応えられるとは限らない。プロフェッショナルの態度的特性は主に自律志向性によって特徴付けられ（Hall, 1968）、それは職務遂行時の同僚間で強く意識される（長尾, 1995）。職務遂行時に自律性を維持することで、個人の有する知識や専門性について同僚からの搾取を回避可能となり、個人の観点からは合理的である。一方で組織の観点からは協働に困難をもたらす。協働とは2名以上の人々による意識的に調整された活動・諸力の体系であるが（Barnard, 1938）、顧客ニーズが高度化し知識の共有化や相互活用が求められる今日、その実現がこの組織研究の中心的課題となっている（Mintzberg, 1983; 西脇, 2004）。但し例外がある。同僚の中で規範から逸脱する行為があった場合は「身内の恥」を表面化させることなく処理する集団傾向が生まれやすい（Mintzberg, 1983; 長尾, 1995）。専門職業の共通利害に関わる事柄については好ましくない協調が見られる。つまりこの組織では一定の自律性の尊重は不可避である。しかしそのままでは協働の欠如やサービス品質に対する集団的自己規制の脆弱性につながりやすい。この組織の有効性のためには、個々のプロフェッショナルの態度的特性に対する働きかけが必要となる。

ここで参考になるのがHall（1968）の指摘である。Hallによると、組織の「雇用の条件（the conditions of employment）」により、プロフェッショナルの態度に差異が生じる。「雇用の条件」とは、人的資源管理のあり方と解釈される。その認知についても特徴的な

傾向がある。所属組織の雇用、教育、評価、報酬といった人的資源管理全般の手続きやプロセスについて、現在所属する組織の文化や専門職業家組織の基準ではなく、主に個人の過去の職務経験に基づき期待を形成するのである (Mitrano, 1997)。一般的に流動性が高く、高度に権限委譲されていることを考えれば、人的資源管理のあり方は組織に属しながらも個人的環境であると考えられる。そのため協働を求めるのであれば、まず公正性が大前提である。その上で知識共有・相互活用は資源搾取につながりかねないため、特に個人の働きぶりや貢献度合いといった定性的側面を丁寧に評価する仕組みは不可欠であろう。次に、専門技能や職業へコミットするプロフェSSIONALが挑戦的な「仕事内容」によって動機づけられることは容易に推測される。魅力的な「仕事内容」は「報酬」の一つとも言えるであろう。プロフェSSIONALには基本的に定型的業務はなく、個々の顧客の依頼に応じたサービスを提供する。つまり様々な内容の仕事が頻繁かつ複数同時に配分される特徴がある。これは、職務配分の方法と関連深く、プロフェSSIONALから特定の態度を引き出す際に重要な要素と考えられる。そして、配分された個々の仕事の成果の積み上げが、組織成果となる組織的特徴もあるため、組織レベルでも重要となる。次節で、上記の特徴と課題のある組織へのソーシャル・キャピタル論の応用可能性を検討する。

2. ソーシャル・キャピタル論のプロフェSSIONAL組織研究への応用

人は友人、同僚、隣人とのネットワークにおける個人的接触や友情の絆から、規範、価値、信頼関係、そして全体的利益のための協調の条件を育むという。この社会的組織が持つ特徴は、協調から相互利益をもたらす一種

の投資のように考えることができ、金銭的、人的資本に加えて、ソーシャル・キャピタルと呼ばれる。組織研究の分野では、Nahapiet and Ghoshal (1998)により着目され、ソーシャル・キャピタルは、個々人や組織体が保有するネットワーク関係に埋め込まれている顕在的又は潜在的資源の集合体と考えられ、特に信頼がその中核をなす (Cohen and Prusak, 2001)。それは資源の組み合わせと交換を促し、価値創造や成果の向上につながると考えられている (Leana and Buren, 1999; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)。

ここで信頼とは、交流時に相手の便宜主義的または搾取的な行動についての懸念を緩和する期待感を意味する (Bradach and Eccles, 1989)。前節の通り、同僚からの資源搾取を懸念するプロフェSSIONALにもソーシャル・キャピタル論の応用可能性が期待される⁵⁾。そこでLeana and Van Buren (1999)の「組織ソーシャル・キャピタル」の概念モデルに着目する (図1)。この概念モデルでは、信頼や協働といった組織内のソーシャル・キャピタルを介し、組織成果を高める先行要因として「人的資源管理の諸施策 (employment practices)」(以下、「人的資源管理」)を挙げている。プロフェSSIONAL組織は、人的資源に埋め尽くされた組織である。既述の通り、人的資源管理のあり方によってプロフェSSIONALの態度的特性には差異が生じる。そのためこの概念モデルは、プロフェSSIONAL組織とその課題を考える際にも大いに参考になるであろう⁶⁾。

概念モデルの「人的資源管理」とは、具体的には(1)「安定的な関係 (Stable relationship: 離転職を高めると考えられる個人貢献を重視した人的資源管理ではなく、組織貢献を重視した報酬・選抜により醸成される関係)」

図1 分析枠組み

モデル	レベル	分析枠組み			
概念	組織	Employment practices	→ Organizational social capital →	Organizational outcomes	
		<ul style="list-style-type: none"> • <u>Stable relationship</u> • <u>Strong norms</u> • <u>Specified roles</u> 	(Associability) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Collective goals</u> • <u>Collective action</u> (Trust) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Fragile/resilient</u> • <u>Dyadic/generalized</u> 	(Benefits) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Commitment justification</u> • <u>Work flexibility</u> • <u>Collective organization</u> • <u>Intellectual capital</u> 	(Costs) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Maintenance costs</u> • Foregone innovation • Institutionalized power
分析1	個人	協働志向の人的資源管理	→ (仮説1) 「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル」	→ (仮説2)	個人成果
分析2	組織	協働志向の人的資源管理	「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル」		組織成果

注1) 概念モデルはLeana & Van Buren (1999) の「A Model of Organizational Social Capital」。

注2) 概念モデルの単下線部は分析モデル1,2で使用，二重下線部は重複又は既に当該組織に備わっているため削除，それ以外は非該当の要因。

注3) 矢印(→)は，概念間の規定関係を表す。

(2)「強い規範(Strong norms: 選抜・昇進などを通じて組織内メンバーに伝達されるシグナルにより醸成される規範)」，(3)「役割の専門化(Specialized roles: 教育的背景や資格により職務上の役割・手順を専門化し，協働経験の有無に関係なく即座に自らの専門的役割を遂行することが可能な関係)」が挙げられている。特に(1)の施策は，個人別の客観的・量的な基準による成果を重視する一般的なプロフェッショナル管理にも反する施策であり，次節でファームの事例をもとに検討を加える。(2)の規範による統制は，直接管理が難しい特性を有するプロフェッショナルにも適する施策であろう。(3)は組織特性として既に備わっていると考えられる。尚，既述の通り，プロフェッショナルは人的資源管理のあり方を個人的環境として認知する傾向がある。

概念モデルでは先ず人的資源管理が「組織ソーシャル・キャピタル」を規定している。「組織ソーシャル・キャピタル」は，「関係性(Associability)」と「信頼(trust)」に分類される。前者は「集団目的(Collective goals)」と「集団行動(Collective action)」から構成され，後者は報酬等による「低信頼性(Fragile)」または規範や価値観による「高信頼性(resilient)」，個人的に相手を知っ

ていることによる信頼感である「二元性(dyadic)」または知っている必要のない「一般化(generalized)」といった要因から構成される。前者について，プロフェッショナル組織の「集団目的」は，顧客への高品質サービス提供であることは言うまでもない。但しそのための「集団行動」は，同僚との自律性維持ではなく，積極的に相互関与しようとする個々人の意識に依る。後者について，同僚への信頼は，専門家としての規範や価値観に則った「高信頼性」と適合性が高いであろう。また個人的に知らない同僚であっても，専門性に基づき信頼を「一般化」可能であろう。

次に，「組織ソーシャル・キャピタル」が，「組織成果」を規定する。「組織成果」は「ベネフィット」と「コスト」に分類され，前者は，個人の利益を後回しにすることを意味する「コミットメント正当化(Commitment justification)」，厳格な管理をするのではなく職務遂行時の高い柔軟性を意味する「仕事柔軟性(Work flexibility)」，そして「集団的組織(Collective organization)」，「知的資本(Intellectual capital)」，後者は「維持コスト(Maintenance costs)」，確立された問題解決手法などに囚われてしまうことを意味する「イノベーション放棄(Foregone innovation)」，グループシンク等の「制度的

パワー (Institutionalized power)」から構成される。但し「組織ソーシャル・キャピタル」と「組織成果」が密接な関係にあることをLeana and Van Buren (1999) 自身も指摘している。

「ベネフィット」について、プロフェッショナル組織における「コミットメント正当化」、「知的資本」は、「組織ソーシャル・キャピタル」の同僚とよりよい関係を構築しようとする「集団行動」と不可分と考えられる。自分の知識を同僚に提供し、他者の知識との組み合わせで新たな「知的資産」を創出することは、顧客利益を優先する考え（コミットメント正当化）を実際の行動に移したものである。そのためには、同僚との自律性を維持するのではなく、積極的に関与する努力（集団行動）が個々人に求められる。これらは個人の内的なプロセスであり、実質的に不可分と考えられる。そして個々のプロフェッショナルがこのような意識を持つことは「集团的組織」が実現されていることを意味すると言えるであろう。尚、「仕事柔軟性」はこの組織には既に備わっている。「コスト」について、同僚への知識提供を可能とする環境は「維持コスト」がかかる可能性はあるが、知識の提供がイノベーションの妨げになることや、高い自律性と外部とのつながりの強いプロフェッショナルが、顧客の前でグループシンク等を引き起こすことは考えにくい。

以上から、概念モデルをプロフェッショナル組織に適用して検討した場合、「組織ソーシャル・キャピタル」と「組織成果」の一部は実質的に一体であり分けて考えることは困難である。そこでこれらの要因を合わせて「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル」と呼ぶこととする。具体的な内訳は、規範や価値観による「高信頼性」や専門性による信頼の「一般化」、顧客の利益を優先し

知識を提供する「コミットメント正当化」とその結果生じる「知的資本」、そしてこれらの前提となる積極的に相互関与しようとする「集団行動」である。つまり、プロフェッショナル間のソーシャル・キャピタルとは、個々人の同僚に対する信頼感によって生じる資源搾取を懸念することなく相互の知識交換を可能にする組織内で醸成された心理的な関係性と言えるだろう。これに、直接的な意味での「成果」要因をモデルに加え、「維持コスト」がかかっても、それを上回る成果につながるかどうかを検討することが、プロフェッショナル組織にとっては有意義であろう。次節で、プロフェッショナル組織における具体的な人的資源管理施策について検討する。

3. プロフェッショナル組織の人的資源管理：「個人志向」と「協働志向」

プロフェッショナルの協働を実現する組織の具体例として議論の余地が残るもののファームがある。以下でその人的資源管理の諸施策の事例を古典的専門職業の代表例である病院医師の管理と対比しながら検討する（表1）。

先ず有力ファームでは組織文化との適合性の判断を含む非常に念入りの採用が行われている。あるファームでは心理学者が候補者と半日をともにし、その組織での仕事に適しているか、文化に溶け込めるかを判断するカウンセリングを実施している（Maister, 1993）。形式的な採用で"Up or Out"⁷⁾に依存するのではなく、その組織の文化を積極的に築き維持する方法と言えるであろう。ではファームが維持しようとしているものとは。代表的なファームの一つでは最重視する価値観として「多様性からの連帯」という言葉を掲げ、チームで働く重要性を訴えている（御立, 2003）。同様に他の代表的な2ファームでも案件推進時にチーム体制をとり協力的な働き方を求め

表 1 協働志向の人的資源管理と他の管理形態との比較

人的資源管理	（プロフェッショナル管理の理念型） 病院で働く医師	（協働志向の人的資源管理） ファームで働くコンサルタント	（参考） 非プロフェッショナル組織で働く ホワイトカラー
採用	学歴、医師免許の有無、勤務経歴等のスキル・専門性に関する形式的な情報が重視される。	形式的な情報に加え、協働やチーム体制での働き方が求められる職場風土との適合性など質的判断がなされる。	総合職等の基幹人材の選抜では基本的資質や将来性など質的判断がなされる（主に新卒採用）。一方特定のニーズを充足させる人材の選抜では、専門性や過去のキャリアの蓄積が重視される（主に中途採用）。
職務配分	外来患者は受け付け順に個々の医師に割り振られ、病状に応じ医師の特性が加味されることは少ない。	専門性やスキルだけでなく、個々人の専門性開発や満足度を加味し組織的に案件配分がなされる。	組織内分業から生じたルーチ的な担当職務が上長により決定され、さらに個々人の育成のためOJTとして課題が付与される。
仕事ぶりの反映	—	個々人の案件での仕事ぶりが、次の案件配分時に短期的に反映される。	個々人の全体的な仕事ぶりが、中長期的に配置転換や人事異動に反映される。
職務遂行	個々の医師が患者の治療にあたる。但し、看護師や各種技師などと職務を遂行する場合がある。	個々の案件ごとに組まれるチームで職務を遂行する。複数のチームに同時に所属する場合がある。	固定的な同一部署内のメンバーと職務を遂行する。
情報の開示	主な専門領域は開示される。	主な専門領域や経験した案件内容に関する知識等についてもイントラネットなどを活用し公開される。	—
評価基準	個人別の患者数や医業収入など客観性の高い量的項目での評価がなされる。	案件の受注金額など量的基準が一部活用される場合もあるが、主に案件での知識共有など質的貢献に関する項目で個人別に評価がなされる。	能力考課や行動評価などの質的項目での評価と量的項目を取り入れた業績評価により個人別に評価がなされる。
チームと連動した評価	—	チームや部門の成果と連動した評価が加味される。	業績評価で部門などの成果に連動した評価が加味される場合もある。
上長の役割	「被評価者」：現場で治療にあたる医師に、上位医師が直接的に関与することは少ない。	「実践者」：パートナーなどの上位コンサルタントは、自らの知識等を積極的に下位者に伝えるなどチームワークの模範的行動を示す。	「評価者」：上長が管理する部下に指示を出し、部下の出した結果に基づき判断をする。

ている（倉重，2003b；中島，2002）。この体制は高度化する顧客ニーズを考えれば不可避と言えるであろう。但しチーム体制は固定的ではない。案件毎に内容に応じた編成がなされ複数のチームに同時に所属することも多い。どの同僚ともチームになり得るため、常に協働する態度が求められる。既述の通りプロフェッショナルの仕事の質の評価は困難である。そのため例えば医師の採用では学歴、医師免許の有無、病院での勤務経歴といったスキルや専門性に関する形式的な情報を重視せざるを得ず、ファームも同様である。しかし職務遂行で協働が求められるため、それについて質的な判断を多分に含む面接で適性のある人材を選抜し、その上でさらにチームワークを強調しているのである。

選抜されたコンサルタントには顧客からの依頼案件を配分する必要がある。サービス品質や利益性に影響する重要な活動だが、それ

だけではない。Maister（1993）は経営されるべきこととその重要性を強調している。コンサルタントは案件が有する「挑戦の機会」により強く動機づけられる（McKenna and Maister, 2002；中島，2002）。魅力的な案件とそうでないものが混在する中で、個々人の専門性開発や満足度を加味した組織的配分がなされる（Maister, 1993）。これに対して複数の内科医がいる病院の例を考えると、外来患者は受け付け順に個々の医師に割り振られ、病状に応じ医師の特性が加味されることは少ない。ファームは案件内容と担当者の適合についてスキル・専門性のみならず、ここでも質的な判断がなされる。協働の前提として積極的な案件への取り組みを促すと考えられる。

職務遂行時には、個々のコンサルタントの保有する知識や情報はイントラネット等で公開され、その上で知識を共有する姿勢を含めた普段からの仕事への取り組みが質的に評価

される（倉重，2003b；中島，2002；Quinn, Philip, and Finklestein, 1996）。また携わった案件に対してチーム単位、部門やファーム全体といった集団の成果に結びついた評価を受ける（倉重，2003a；Maister, 1993）。しかし顧客先で自律的な働き方をすることが多いため、質的貢献は測定困難であり、制度維持は容易ではない。上司や同僚からコメントを収集し、委員会を設置し、評価結果の見直しをするなど審査プロセスで精力的な努力がなされている（Maister, 1993）。評価手続きを綿密にし、協働時の資源搾取の不正感を払拭しているのである。医師が同僚に助言することはあってもそれが評価対象になることや、医局全体の運営状況と連動した評価を受けることは稀であろう⁸⁾。個人別の患者数や医業収入など客観性の高い量的項目での評価が中心と考えられる。さらにファームでは評価を多岐に活用する。賞与などの報酬に一程の度合いで反映させること（例として倉重，2003aなど）は今日当然であろう。また前述の通り次の案件配分での活用（例として倉重，2003aなど）が動機づけにつながる重要施策となり得ることも容易に想像される。

最後にプロフェッショナルの管理では、上位者の役割も非常に大きい。直接的な管理ではなく、自らの行動で示すことの重要性が指摘されている（例としてArgyris, 1991；Mintzberg, 1998など）。パートナーが組織の文化と風土を司るのである（波頭，2006）。ファームが協働を求めるならば、パートナーなどの上位者が、自らの知識を積極的に提供していく行動が不可欠であろう。これに対して、現場で治療にあたる医師に、直接的な関与の少ない上位医師は、「一被評価者」的と言えるであろう。

以上から「形式的な情報を重視した採用」、「組織的に介入することのない案件配分」、

「個人別の客観性の高い量的項目による評価」といった施策の組合せが病院医師の例から導かれたプロフェッショナル管理の理念型と考えられる。個人での職務遂行を前提とした個人志向の強い管理である。プロフェッショナルが望む自律性に応えるものの、協働は育まねず、先の組織的課題が残ることは明らかである。これに対してファームでは、形式的な情報に加え①「職場風土との適合性を考慮した丁寧な採用」による協働に理解を示す人材の選抜、人材と案件の質的特性を考慮する②「組織的かつ公正な案件配分」がなされる。ファーム内では案件遂行時に限らず、コンサルタント間での③「チームワークや協力の強調」を常に行い、いつでも相互に質問が出来るように④「保有知識や情報の開示」がなされている。そして仕事の結果については、個人別の量的項目による評価に加え⑤「質的貢献の丁寧な評価」と⑥「チームや部門の成果と連動した評価」の活用により協働時の公正性担保といった施策の組合せによる管理となっている。加えて⑦「仕事ぶりが次の案件配分に反映される仕組み」により職務配分を動機づけとして活用し、総じて顧客利益優先のためにチーム体制での職務遂行を前提とした協働志向の強い人的資源管理と言えるであろう。つまり理念型に質的判断やチーム・部門成果との連動性を加えることで、プロフェッショナル間の協働を可能にする環境を提供し、その協働的な仕事ぶりを次の職務配分に反映することで、動機づけていると考えられる。さらに、⑧協働志向を上位者が自らの行動で示すことで、この管理を実現しているのである。そのため2つの管理は対立的関係にある。上記8施策（①～⑧）のそれぞれの実施の程度により各ファームは特徴づけられ、両管理の間に位置づけることが可能であろう。

前節の概念モデルの「人的資源管理」の観

点からファームで採られる協働志向の人的資源管理について、検討を加える。上で挙げた施策①②③⑤⑦⑧は魅力的な案件配分のためには協働的な働き方重視というシグナルとなっていることから「強い規範」、④は個々人の専門性を更に明確にすることから「役割の専門化」、⑥は組織的な貢献を重視することから「安定的な関係」にそれぞれ該当すると考えられ、概念モデルの枠組みで整理可能である。「強い規範」に関する施策が多いが、直接的な管理が困難なプロフェッショナルには適しているだろう。一方で、病院などで採られる個人志向の人的資源管理には、プロフェッショナルが有する「役割の専門化」を除き、個人貢献を重視するため「安定的な関係」は弱く、選抜時にも形式的あるいは量的な情報が重視されメッセージ性は薄いことから、「規範」も弱い。以上、概念モデルの観点からも対立的な関係と言えるだろう。

4. 分析枠組みと仮説

これまでのレビューに分析レベルの検討を加え、本研究の分析枠組み（図1）を構築し、仮説を設定する。概念モデルは基本的に「人的資源管理」と「組織成果」といった組織レベルを想定しているものの、「組織ソーシャル・キャピタル」については、信頼などのミクロレベルの要因を介在させている。プロフェッショナル組織の場合、「人的資源管理」は個人環境として認知される。そして「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル」も個人レベルであるため、「成果」も「個人成果」に分析上統一する。プロフェッショナルは一般的に個人別の成果が問われることも多く、「個人成果」はそれなりの意義がある。この枠組みを分析モデル1とする。

この分析モデル1で、ファームの協働志向

の人的資源管理は、個々のプロフェッショナルの有する知的資源の搾取を防ぎ、協働を可能にする公正な環境を提供し、その組織貢献的な仕事を次の職務配分に反映する規範を明確にしている。これにより、プロフェッショナルが有する資源搾取の不安が払拭され、同僚への知識提供を可能にする。この協働的な行為は、相互の専門性や技能を高めるだけでなく、次の魅力的な職務配分にもつながるため、個人にとってもメリットが大きい。そして、同じ基準で評価される同僚に対しても、信頼感が醸成され、より望ましい関係構築が促進されるであろう。以上から、以下の仮説を導出した。

仮説1： 協働志向の人的資源管理の認知が高まれば、個々のプロフェッショナルがソーシャル・キャピタル（プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル）を高めるようになるであろう。

プロフェッショナルが同僚からの資源搾取を懸念することなく、相互の知識を提供すれば、新たな知識の組み合わせと交換が促進され、個人の専門性・技能が向上するであろう。それは、高品質なサービス提供、ひいては個人の成果も高まると考えられる。以上から、以下の仮説を導出した。

仮説2： 個々のプロフェッショナルがソーシャル・キャピタル（プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル）を高めるようにすれば、個人成果も高まるであろう。

しかしながら、分析モデル1では「合成の誤謬」の問題が生じる可能性があり、更なる検討を要する。「人的資源管理」は本来ファーム単位で特徴づけることが可能である。同じ

表2 分析に用いた回答者の属性

性別	年齢 勤続 転職				学歴		職位		専門領域				規模（形態）
男性 123名	Min.	25歳	0.25年	0回	高校卒	1名	PJメンバー	25名	経営戦略	6名	人的資源管理	92名	数百名(総合)
女性 22名	Max.	59歳	31年	5回	大学卒	93名	サブPJリーダー	42名	情報技術(IT)	19名	企業変革	4名	
	Ave.	38.12歳	7.50年	1.18回	修士課程	46名	PJリーダー	41名	財務管理	3名	生産性・業績改善	2名	百名以下(集中)
	S.D.	8.24歳	6.11年	1.05回	博士課程	5名	上級PJリーダー	24名	Marketing・流通	2名	TQM	1名	4社
							パートナー以上	13名	eビジネス	1名	公共セクター	4名	
									オペレーション	4名	その他	7名	
計 145名						145名		145名				145名	7社

注1) 職位と専門領域の分類は、ILO and Kubr Eds.(1996,2002)に則っている。

注2) 企業形態の分類は、都村・高橋（1999）を参考している。

組織に属するプロフェッショナル間でその認知に差異が生じることは既に述べたが、その差は極端なものではなく、あくまでも組織レベルでの違いを反映した上でのものと推測される。また協働による成果を個人レベルからだけでなく組織レベルからも捉えることの必要性は明らかであろう。そこで次に「成果」を「組織成果」として、組織単位での枠組みを分析モデル2とする。

この分析モデル2で、協働志向の人的資源管理が個々のプロフェッショナルから高く認知されている組織では、個々人がソーシャル・キャピタルを高めるようになるため、組織全体としてもその水準が高まるであろう。同時に、個々人の専門性・技能が向上し、組織全体でも専門性や技能の底上げがなされると考えられ、組織成果も高まると考えられる⁹⁾。以上から、以下の仮説を導出した。

仮説3： 協働志向の人的資源管理がプロフェッショナルに高く認知されている組織は、そうでない組織より、プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル、組織成果の水準が高いであろう。

以上、2つの分析モデルに基づき、3つの仮説を次章で検討する。これらを通じて、プロフェッショナル組織とそこで働くプロフェッショナルの人的資源管理の新たな方向性、そ

して「組織ソーシャル・キャピタル」の概念モデルの実証研究での応用可能性についても併せて検討される。

Ⅲ. 方法

1. 調査

国内ファーム8社のコンサルタントを対象とした質問票調査を実施した。期間は2004年12月～2005年3月であった。8社196名に質問票を配付し、155部を回収した（回収率79.08%）。無効回答を除いた結果は7社145部であった（表2）。尚、匿名性確保のため詳細な記述は出来ないが、3社は数百名単位の人材を擁し、銀行や会計事務所（金融系）から派生した総合サービスを提供する大規模ファーム群である。他4社は十名程度から約100名以下の人的資源管理に特化したメーカー系や独立系（非金融系）の比較的小規模のファーム群であった。

2. 質問票

ファームの規模¹⁰⁾とデモグラフィック要因を尋ねた上で、以下の質問項目を提示した（表3）。回答は「非常に当てはまる」～「全く当てはまらない」の5段階尺度で得られた。1)協働志向の人的資源管理：前章の協働志向の強い管理施策に則り8項目を作成した。尚、各項目で得点が高い場合は協働志向、低い場合は理念型に近い個人志向を示すと考えられ

表3 使用した項目

潜在変数/変数	項目	観測変数/質問項目
1)「協働志向の人的資源管理」	1. 私の会社（又はコンサルティング部門）では、複数回の面接や十分に時間をかけた面接を行って、専門性や知識だけでなく職場の風土に合ったコンサルタントの採用を丁寧に行っている 2. 私の会社（又はコンサルティング部門）では、受注したコンサルティング案件を組織的かつ公正にコンサルタントに配分する仕組みを活用している 3. 私の会社（又はコンサルティング部門）では、コンサルタント同士のチームワークや協力が強調されている 4. 私の会社（又はコンサルティング部門）では、経営トップ層（パートナー等含む）がどんなに忙しくてもコンサルタントからの質問には必ず答えている 5. 私の会社（又はコンサルティング部門）では、一緒に仕事をしていなくても、どのコンサルタントがどのような知識や情報を持っているかが分かる 6. 私の会社（又はコンサルティング部門）では、定性的な評価項目も活用して、コンサルタントの普段の仕事ぶり、能力、貢献度合い等を丁寧に評価している 7. 私の会社（又はコンサルティング部門）では、コンサルタント個々人の評価だけでなく、所属するチーム（又はグループ）や部門等の業績を加味した評価を行っている 8. 私の会社（又はコンサルティング部門）では、良い仕事をするとその評判が次の仕事の配分に反映される	
2)「プロフェッショナルソーシャル・キャピタル」	9. 私は仕事で困ったことがあれば同僚に気兼ねなく話すし、同僚は耳を傾けてくれる 10. 私達は、仕事での良好な関係のために、お互いかなりの努力をしている 11. 私の同僚は、専門職業意識を持ち、献身的に仕事に取り組んでいる 12. 仕事をいい加減にされてたり、だいなしにされることなく、私は同僚を頼ることが出来る	
3)「個人成果」	13. 私は、安定的により業績を上げている 14. 私は、生産性の高い仕事をしている 15. 私の業績は、最近伸びている 16. 私は、同一クライアントからのリピート・継続依頼が多い	
4)「組織成果」	17. 私の会社（又はコンサルティング部門）は、他社より、よい業績を上げている 18. 私の会社（又はコンサルティング部門）は、生産性の高い仕事をしている 19. 私の会社（又はコンサルティング部門）の業績は、最近伸びている 20. 私の会社（又はコンサルティング部門）は、同一クライアントからのリピート・継続依頼が多い	

注1) 各潜在変数は、因子分析（主因子法・プロマックス回転）により1次元性が確認されている。

注2) 項目1, 2, 3, 4, 6, 8が「強い規範」、項目5が「役割の専門化」、項目7が「安定的な関係」に該当。

注3) 項目9が「コミットメント正当化、知的資産」、項目10が「集団行動」、項目11が「高信頼性」、項目12が「一般化」に該当。

る。また人的資源管理のあり方に対するプロフェッショナルの認知特性に則り、組織レベルの変数を個人に問う¹¹⁾。2)「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル」：前章で挙げた要素に則り、McAllister（1995）の信頼の尺度を参考に4項目を作成した。3)個人成

果と4)組織成果については、独自に各4項目作成した。

IV. 結果

1. 因子分析・信頼性分析・相関分析の結果

各変数について、因子分析（主因子法・プ

表4 変数間の相関係数

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 企業規模	1.000									
2 性別	-.141	1.000								
3 年齢	-.162	-.129	1.000							
4 学歴	-.028	.021	-.234 **	1.000						
5 専門領域	-.209 *	.059	.439 **	-.162	1.000					
6 転職	-.528 **	.033	.377 **	-.025	.354 **	1.000				
7 職位	-.033	-.166	.589 **	.011	.043	.214 *	1.000			
8 協働志向の人的資源管理	-.044	.011	-.250 **	.173 *	-.426 **	-.046	.182 *	1.000		
9 プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル	.015	.065	-.179 *	.273 **	-.246 **	-.094	.095	.509 **	1.000	
10 個人成果	-.097	.006	.043	.141	-.013	.108	.338 **	.224 **	.368**	1.000

注1) *: $p < .050$; **: $p < .010$

注2) N=138

ロマックス回転)により、1次元性が確認されている。また「協働志向の人的資源管理」「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル」「個人成果」の α 係数は、それぞれ.834, .773, .717であった。「企業規模(規模の大小は、同時に、サービス提供領域:総合・特化, 派生タイプ:金融系・非金融系を意味する)」と、上記3尺度に有意な相関係数は確認されなかった(それぞれ, $r=-.044$, $.015$, $-.053$, $p>.050$) (表4)。このため、コンサルタントは、「企業規模」と人的資源管理のあり方を独立的に認識していると推測される。

2. 階層的重回帰分析と共分散構造分析の結果

分析モデル1を共分散構造分析で検討する前段階として、「企業規模」とデモグラフィック要因の影響をコントロールした階層的重回帰分析を行った¹²⁾(表5)。ここでも、「企業規模」の個人成果に対する影響は支持されず、「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピ

タル」との規定関係が支持された($\beta=.289$, $p<.010$)。

仮説1・2の検討のための共分散構造分析の結果を表6・図2に示す。なお、項目間の相関行列は、表7の通りである。先ず $\chi^2=122.528$ ($p=.081$, $df=102$)となり、各種指標 ($GFI=.906$, $AGFI=.875$, $CFI=.970$, $RMSEA=.037$) は、ほぼ受容の基準を満たしている。従ってモデルは全体的に受容される。次に潜在変数間のパス係数も全て有意($\beta_{1(2)}=.654$, $p<.000$; $\beta_{2(3)}=.477$, $p<.000$)であった。また修正指数とWald統計量から修正すべきパスは確認されなかったため、分析モデル1は適切なモデルとして採択され、仮説1・2は支持された。以上、コンサルタントは、過去の勤務経験と比較し、現在所属する組織で、「協働志向の人的資源管理」の認知が強くなればなるほど、同僚との間に「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル」を築くようになり、「個人成果」が高まると認知していると言えるであろう。

表5 「個人成果」を従属変数とした階層的重回帰分析

	HRMモデル	プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタルモデル	
	β	β	VIF
企業規模(0=百名以下;1=数百名)	-.023	-.027	1.453
性別(0=男性;1=女性)	.046	.027	1.071
年齢(歳)	-.147	-.146	2.528
学歴(1=高卒~4=博士)	.051	-.004	1.160
専門領域(1=人的資源;0=その他)	.073	.070	1.596
転職(回)	.018	.039	1.655
職位(1=PJメンバー~5=パートナー)	.433 ***	.422 ***	2.004
「協働志向の人的資源管理」($\alpha=.834$)	.152	.016	1.773
「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル」($\alpha=.773$)		.289 **	1.436
R^2	.192	.250	
Adjusted R^2	.141	.197	
ΔR^2		.058 **	
F値	3.822 ***	4.736 ***	
自由度(回帰;残差)	8; 129	9; 128	

注1) *: $p<.050$ **: $p<.010$ ***: $p<.001$

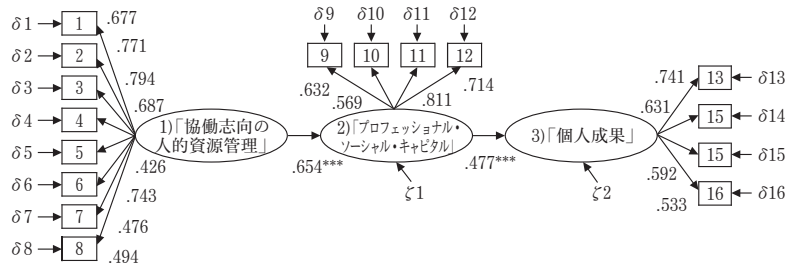
注2) VIF値を参照し「勤続年数」をモデルから削除

注3) 「個人成果」の α 係数は.717。

表 6 モデル適合度の指標

モデル	χ^2	p値	df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
分析モデル	122.528	.081	102	.906	.875	.970	.037

注) N=145



注1) *: $p < .05$ **: $p < .01$ ***: $p < .001$
 注2) $\delta 1 \sim 16$, $\zeta 1 \sim 2$ は誤差変動を表す。

図 2 分析モデルの結果

表 7 項目の相関行列

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1.000															
2	.493	1.000														
3	.537	.542	1.000													
4	.516	.479	.533	1.000												
5	.274	.332	.364	.266	1.000											
6	.480	.571	.570	.522	.323	1.000										
7	.209	.320	.459	.221	.214	.444	1.000									
8	.318	.362	.348	.385	.225	.369	.217	1.000								
9	.351	.277	.475	.321	.244	.345	.186	.260	1.000							
10	.201	.070	.258	.158	.033	.142	.181	.201	.370	1.000						
11	.379	.368	.426	.354	.106	.312	.238	.288	.482	.502	1.000					
12	.413	.360	.408	.383	.176	.325	.178	.275	.461	.380	.586	1.000				
13	.155	.126	.280	.179	.076	.069	.162	.206	.196	.320	.316	.168	1.000			
14	.297	.118	.288	.227	.027	.122	.143	.038	.092	.159	.228	.105	.477	1.000		
15	.044	.140	.256	.197	.118	.179	.285	.199	.132	.276	.229	.158	.418	.407	1.000	
16	.175	.048	.177	.089	.106	-.008	.079	.013	.168	.176	.283	.200	.403	.310	.307	1.000

N=145

3. 一元配置分散分析と多重比較の結果

分析モデル2に基づき、仮説3を検討するため、人的資源管理を個人的環境として認知するプロフェッショナルのデータを使用し組織レベルの差異について、以下の手順で分析を行った（表8）。まず、10名以上の回答のあったファーム7社から10名ずつ無作為抽出を行った。プロフェッショナル組織は小規模な場合も少なくない。本調査対象のファームでも、主要コンサルタント数が10名や20名程

度のファームがある。今回は、主要コンサルタント10名のファームで、全員から回答を得たため、この数値を基準として比較を実施した。その上で、「協働志向の人的資源管理」、「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル」、「組織成果」の項目の合計値を変数とし、各ファームの平均値を算出した。その結果、ファーム7はその平均値の高さから最も「協働志向」と考えられ、ファーム1はその対極の「個人志向」に位置する。尚、相関係

表8 一元配置分散分析と多重比較（Scheffe法）の結果

変数	ファーム							平均	自由度	F値	多重比較 Scheffe法(5%)
	1	2	3	4	5	6	7				
	規模小	規模大	規模大	規模小	規模小	規模大	規模小				
	特化	総合	総合	特化	特化	総合	特化				
	非金融	金融	金融	非金融	非金融	金融	非金融				
	(n=10)	(n=10)	(n=10)	(n=10)	(n=10)	(n=10)	(n=10)				
1) 協働志向の人的資源管理	15.100	15.300	17.400	24.000	29.300	30.000	32.000	23.300	6,63	51.601 ***	4>1,2,3; 5>1,2,3; 6>1,2,3,4; 7>1,2,3,4
2) プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル	11.000	13.100	12.200	15.400	15.700	16.500	16.300	14.314	6,63	7.093 ***	4>1, 5>1; 6>1,3; 7>1,3
4) 組織成果	11.000	11.900	12.100	12.800	12.900	16.700	14.900	13.186	6,63	10.779 ***	6>1,2,3,4,5; 7>1

注1) **:p<.010; ***:p<.001

注2) 各ファームから10名ずつ無作為抽出

注3) 下線部は、* 共通している有意な大小関係の箇所

数の結果と同様、ここでも「企業規模」と「人的資源管理」について、一定の規則性は確認されない。

次にファーム単位で一元配置分散分析を行った。その結果、各変数とも有意であった。最後に有意差がある箇所を特定するため、多重比較（Scheffe, $p<.050$ ）を行った。その結果、各変数で共通して「協働志向」よりのファーム6, 7（高）と「個人志向」よりのファーム1（低）の差が有意であり、仮説3は概ね支持された。以上の結果を踏まえ解釈をする。「協働志向の人的資源管理」を採るファームは、そうでない個人志向的なファームに比べて「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル」、「組織成果」が相対的に高い水準となる傾向がある。ここでは規定関係を統計的に検討することは出来ないものの、前節と合わせて、「協働志向の人的資源管理」がファーム内のコンサルタント間の信頼感の醸成や協働の実現、ひいては「組織成果」に正の影響を与えると考えられる結果となった。

V. 考察

本研究ではファームをプロフェッショナル組織と位置づけ、「協働志向の人的資源管理」と「成果」の関係について、ソーシャル・キャピタル論を援用し、コンサルタントのデータ

から検討した。今後の課題は多いが、ここでは2点のみ挙げることにしたい。第1に「協働志向の人的資源管理」の意義が確認されたが、特に質的貢献に関する具体的な定性的評価項目の内容は明らかにされていない。部分的に開示される情報の積み重ねで克服する必要があるだろう。第2に本研究で使用了「成果」はコンサルタントの主観的回答である。その職業特性上、一定の信頼性を有すると考えられるが、引き続き地道な研究を重ねることで打開したい。以上、多くの課題が残されているが、本来自律的であることを望むプロフェッショナルに対して協働を意図する人的資源管理を適用することの成果への影響についてソーシャル・キャピタル論を援用することを通じて一つの示唆を得ることが出来たのではないだろうか。最後に本研究の結論を踏まえ今後の研究への示唆を考察する。

本研究の注目すべき結果の一つは、仕事自体の魅力による動機付けである。今日の社会はサービス化の進展により高度な知識や専門性が益々重視され、多くの一般組織でもそれらを基盤とした組織への転換が進んでいる。この転換では、ホワイトカラーにプロフェッショナルやコンサルタントに類した呼称と従来以上の権限を与え、個人別の量的項目の評価を中核とした人的資源管理が進められてい

る。個人別の業績評価の結果を賞与に大きく反映する仕組み、いわゆる「成果主義」、への移行である。従来の管理よりも個人別に具体的な成果を見極めることが求められる点は評価できる。しかしそれは古典的動機づけ理論の一つである2要因理論の「衛生要因」の域を出ない。現状の管理方法のままでホワイトカラーのさらなる専門化、それに伴う自律的な働き方が進展した場合、これまで当然であった協働が困難になることがファームの事例から予測される。このことはサービス品質の低下を意味し、組織の有効性にも悪影響する。これまで成果を上げた者への動機づけや公正性の視点から議論されることの多かった「成果主義」だが、同僚間の信頼や協働の視点も重要になりつつあると言えるだろう。このような問題への対応策として、従来の能力評価に代わって「コンピテンシー評価」を取り入れ、チームに貢献する個々人の具体的な行動を評価対象とすることも多い。これは一定の効果を有すると考えられる。しかし、あくまでの仕事の結果である成果に視点を置いた発想の延長であり、「動機づけ要因」に準じた発想の転換が必要である。今後、専門化が進むと思われるホワイトカラーを管理していく上で最も重要な課題となるのは、個々人にとって魅力的な職務配分をいかに実現するかではなかろうか。これは管理者がそれぞれの職務にどのような学習やスキル習得の機会があり、その担当者にどのようなことをその職務から学んで欲しいかを考え伝えることから始まるのではないだろうか。但し、ホワイトカラーの職務には、定型的なものも多く存在するものもまた現場の事実である。そのような場合、職務から職場まで視野を広げ、モデルとなるような先輩との出会い、後輩の育成経験、有益な人脈の構築などの機会、プロジェクト参加機会の提供などをすることも、担当者に

とり有益であろう。

これまでの工業社会では工場という生産モデルが中心であったが、今日では複数の自律的な人材の有する知識や専門性を中心としたモデルに大きく変化しつつある。これに対して、これまでの考察から導かれることは、職務自体による動機づけや協働の実現といった経営学ではある意味古典的ともいえるテーマが再度課題になりつつことである。しかし、これらは見落とされがちではなかろうか。プロフェッショナル組織への安易な転換は、高度専門サービスを提供する力を反って損ないかねない。知識や専門性が重要視される今日、個々の人間が有する能力を組織化していくことについて再考することが求められる。

〔謝辞〕本研究のために、ご多忙な中、質問票調査にご協力いただいた経営コンサルタントの皆様へ深く感謝申し上げます。

〔付記〕本研究は、2004年度早稲田大学特定課題研究（課題番号2004B-852）の助成を得て実施したものの一部である。

【注】

- 1) 経営コンサルティングとは独立した専門的助言サービスで、ビジネス上の諸問題を解決し、新しい機会を発見・補足し、学習を向上し、変革の実施により組織目標の達成に向け経営者と組織を助力することである（ILO and Kubr Eds., 1996, 2002）。
- 2) プロフェッショナルとは、長期にわたる教育訓練に基づく高度の体系的知識・技術と倫理規範および能力的・倫理的基準を維持する職業団体と内的規制を有する職業（太田, 1993）への従事者を基本的には指す。経営コンサルティングは、専門職業団体、倫理的規範、長期教育による理論・体系的知識の存在といった職業構造的な主要件（Carr-Saunders and Wilson, 1933; Greenwood, 1957; Elliott, 1972）の未成熟さにより、低ステ

イタスに至ったと考えられる。しかし3大市場で指導的団体（米国・欧州経営コンサルティング・ファーム協会、全日本能率連盟）が設立され、協調的に倫理規定の普及、知識共通体系の開発、国際ライセンスの認定等に取り組んでいる。実際、大手ファームのほとんどが各地域の団体を通じ活動に参加し、世界的に約50%のコンサルタントが専門団体に加入している（ILO and Kubr Eds., 2002）。またコンサルタントへの高度な権限委譲の実態からプロフェッショナル組織として分類されることが多い（例として、石田, 2004; Mintzberg, 1979, 1983, 1998; 西脇, 2004など）。組織運営も準じており、プロフェッショナル組織として位置づけ可能である。

- 3) 今日の社会は、大企業を中心に知識・専門性を基盤とした組織への転換を促している（Drucker, 1988; Quinn, Anderson, and Finkelstein, 1996）。従来は病院や法律事務所などに限定された組織形態が、一般企業でも意義を高めつつある。そして新興であるファームが、今後は成熟したプロフェッショナル組織への過渡期にあると考えるなら、転換途中の一般企業にとり、成功しているファームの組織運営のあり方は、より身近なモデルになりえるであろう。
- 4) ただし、プロフェッショナル間の上下関係は徒弟的である。上位者こそ下位者の技能を正確に判断できるとの考え方が根底にはあることから（波頭, 2006）、上位者の意義は大きいことに留意しておく必要がある。
- 5) これまでの組織研究から、「集団行動－業績」の基本モデルや「チーム・デザイン／チーム・ビルディング」の援用可能性が推測される。しかしながら、前者では、集団業績の規定要因として、集団内のコミュニケーション・一体化・凝集性などが挙げられているものの（林, 2000）、プロフェッショナルの態度的特性である自律性がこれを阻むだろう。また後者では、プロフェッショナルのチームは課題内容に応じた専門家が選ばれるため、デザインの余地は限定的である。また本来自律的であるプロフェッショナルに対してチームワーク醸成を目的としたトレーニングやゲームなどの働き掛けをするチーム・ビルディングの手法も馴染まないであろう。
- 6) 従来のソーシャル・キャピタル論（例として、Coleman, 1988など）の協調的側面以外にも、

社会ネットワーク分析の成果により、競争性もパフォーマンスに正の効果があることが明らかとなってきた（例として、Burt, 1992など）。しかしプロフェッショナルはそもそも自律性が高い働き方をしており、その中には同僚間での競争的な側面も多分に含まれていると考えられる。そのためここではプロフェッショナル組織の課題でもある協調的側面に着目する。

- 7) 一定年数以内に昇進出来ない者は、辞めざるを得ない余剰人員管理と適性による淘汰選別の手法のこと。その狙いは、能力向上と組織の有力な一員になることを目指させ、滞留者の排除により組織の肥大化を防ぐことにある（波頭, 2006）。但し、この施策は国内では強制的に適用されておらず（北村, 2006）、"Out" する人数も全体からすればごく少数である（みんなの就職 コンサルティングキャリアグループ, 2003）。そのため国内で定着しているとは考えにくい。
- 8) 細田（2003）によると、多職種が協働してチーム医療が行われることに対して診療報酬が認められるのは、リハビリテーションや緩和ケアなど一部の領域に限られている。
- 9) ここで組織成果が高いことにより、メンバー間の関係性に良好な影響を与えるとの逆の因果関係も推測される。しかしながら、それはプロフェッショナル組織では考えにくい。一般組織では、例えば何らかの商品を製造販売して、組織成果を上げる。多くの従業員が携わった結果であるが、個々人の貢献は必ずしも明確ではない。従業員全員の成果である。プロフェッショナル組織では、個々人の取り組む案件の積み上げが組織成果となる。つまり、プロフェッショナル組織では、個々人が高い成果を上げるか、部分的な人々が非常に大きい成果を上げなければ組織成果も高まることはない。そのため、組織成果が高いからといって、それが個々に仕事をしているプロフェッショナル同士の関係性を良くするとは限らない。
- 10) 大規模ファーム（3社; 各数百名程度）は、総合サービスを提供する金融系企業から派生したファーム群であり、小規模ファーム（4社; 各百名以下）は、人事に特化したサービスを提供する非金融（独立またはメーカー）系ファーム群である。規模（大・小）の差異は、サービス提供領域（総合・特化）や派生（金融・非金融）の差異も同時に示す。

- 11) 組織レベルの人的資源管理に関する変数と個人の態度との関係性を明らかにする場合、竹内・竹内・外島（2007）がその適用可能性を示した階層線形モデルを利用したマルチレベル分析の活用が本来適切だが、ここではプロフェッショナルの特徴的な認知傾向に則る。
- 12) 階層的重回帰分析により、第1段階で「協働志向の人的資源管理」と「個人成果」の直接的規定関係を検討したが支持されなかった（「HRMモデル」と呼ぶ）。第2段階で「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル」を追加投入したところ、「個人成果」との直接的規定関係が支持され、 R^2 も有意に向上した（「プロフェッショナル・ソーシャル・キャピタル・モデル」と呼ぶ）。このため、分析モデル1の規定関係が予想される結果となった。

【参考文献】

- Argyris, C. (1991) "Teaching Smart People How to Learn," *Harvard Business Review*, May-June, pp.99-109.
- Barnard, C. I. (1938) *The Function of the Executive*, Boston: Harvard Business School Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968).
- Bradach, J. L. and R. G. Eccles (1989) "Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms," *Annual Review of Sociology*, 15, pp.97-118.
- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Carr-Saunders, A. M. and P. A. Wilson (1933) *The Profession*, Oxford University Press.
- Cohen, D. and L. Prusak (2001) *In Good Company*, Harvard Business School Press.
- Coleman, J. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94, pp.95-120.
- Drucker, P. F. (1988) "The Coming of the New Organization," *Harvard Business Review*, 66, Jan.-Feb., pp.45-53.
- Elliott, P. (1972) *The Sociology of the Professions*, McMillan.
- Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*, Prentice-Hall.
- Greenwood, E. (1957) "Attributes of a Profession," *Social Work*, 2, pp.44-55.
- Hall, R. H. (1968) "Professionalization and Bureaucratization," *American Sociological Review*, 33, pp.92-104.
- 波頭亮（2006）『プロフェッショナル原論』ちくま新書.
- 林伸二（2000）『組織心理学』白桃書房.
- 細田満和子（2003）『「チーム医療」の理念と現実』日本看護協会出版社.
- ILO and M. Kubr (Eds.) (2002) *Management Consulting: A Guide to the Profession* (Forth edition), ILO.
- ILO and M. Kubr (Eds.) (1996) *Management Consulting: A Guide to the Profession* (Third revised edition), ILO.
- 石田英夫（2004）「プロフェッショナルの人材マネジメント」, 中村学園大学・中村学園大学短期大学部研究紀要, 36, pp.123-131.
- 北村慶（2006）『外資系コンサルの真実』東洋経済新報社.
- 倉重英樹（2003a）「学習する組織」のプラットフォーム設計」, DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, March, pp.60-71.
- 倉重英樹（2003b）『プロフェッショナリズムの覚醒』ダイヤモンド社.
- Leana, C. H. and H. J. Van Buren III (1999) "Organizational Social Capital and Employment Practices," *Academy of Management Review*, 24(3), pp.538-555.
- Maister, D. H. (1993) *Managing the Professional Service Firm*, New York: The Free Press.
- McAllister, D. J. (1995) "Affect- and Cognition-Based trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of management Journal*, 38(1), pp.24-59.
- McKenna, P. J. and D. H. Maister (2002) *First among Equals: How to Manage a Group of Professionals*, The Free Press.
- みんなの就職コンサルティングキャリアグループ（2003）『コンサルティング業界 仕事と戦略』東洋経済新報社.

- Mintzberg, H. (1998) "Covert Leadership: Notes on Managing Professionals," *Harvard Business Review*, November-December, pp.140-147.
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Five: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall.
- 御立尚資 (2003) 『戦略「脳」を鍛える BCG流戦略発想の技術』東洋経済新報社.
- Mitrano, J. R. (1997) "That's not fair!: The social construction of organizational (in)justice among professionals," *Sociological Inquiry*, 67, pp.182-206.
- 長尾周也 (1995) 『プロフェッショナルと組織』大阪府立大学経済学部.
- 中島洋 (2002) 『アクセント』日経BP出版.
- Napapiet, J. and S. Ghoshal (1998) "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), pp.242-266.
- 西脇暢子 (2004) 「組織とプロフェッショナル」, 二村敏子編『現代ミクロ組織論』有斐閣ブックス, pp.219-236.
- 太田肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織』同文館出版.
- Quinn, J.B., Anderson, P., and S. Finkelstein (1996) "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best," *Harvard Business Review*, March-April, pp.71-80.
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕 (2007) 「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性：HRM施策と組織風土が職務態度に与える影響の検討事例」, 経営行動科学, 20(2), pp.127-141.
- 田中朋弘 (2002) 『職業の倫理学』丸善株式会社.
- 田尾雅夫 (1995) 『ヒューマン・サービスの組織』法律文化社.
- Tsai, W. and S. Ghoshal (1998) "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41(4), pp.464-476.
- 都村長生・高橋俊介 (1999) 『コンサルタントは付加価値で勝負する』東洋経済新報社.
- Wilensky, H.L. (1964) "The professionalization of everyone?," *The American Journal of Sociology*, 70, pp.137-158.